

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN BOYOLALI

Desy Herma Fauza ¹, Yohan Wismantoro ²

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro

Corresponding Author. Email : desyhf@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to exam the influences of leadership, organizational commitment, and job environment in the organization toward job's satisfaction and also increasing of the employee's performance. The responder of this research were 80 employee's of Agrarian Office of Boyolali Regency. SPSS for Windows v.18 program is being used to analyzed the collected data. The analysis are proven that leadership, organizational commitment, and job environment in the organization will bring a positive impact and increasing the job's satisfaction significantly. Furthermore, job's satisfaction and organizational commitment will bring a positive effect and increasing of employee's performance significantly. Leadership and job environment, however, are not significantly related to the employee's performance, influenced by the intervening variable is employee job's satisfaction. From seven hypotheses that proposed, only five hypotheses supported, there are the first, second, third, fourth, and sixth hypotheses. This empirical results indicated in order to increase the job's satisfaction in Agrarian Office of Boyolali Regency, needs to put an attention in the leadhershship, organizational commitment, job environment, and other factors. It is expected increasing of employee job's satisfaction then projected employee's performance is also likely to increase., so it can minimize the delay of a certificate endorsement which is still a lot of outstanding requests that can not be resolved in accordance with the incoming request.

Keywords : *Leadership; Organizational Commitmen; Job Environment; Job's Satisfaction; and Employee's Performance*

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut diperlukan sumber-sumber daya, salah satunya adalah sumber daya manusia. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya.

Sehubungan dengan era otonomi daerah, pengembangan sumber daya manusia menjadi kebutuhan dan langkah strategis bagi setiap pemerintah daerah. Substansi penting pengembangan sumber daya manusia dalam era otonomi daerah dan *good governance* adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan kinerja aparatur pemerintah. Peran pemerintah yang strategis akan banyak ditopang oleh birokrasi yang mampu melaksanakan tugas dan fungsinya.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi birokrasi adalah melaksanakan kinerja secara efektif dan efisien karena selama ini birokrasi diidentikkan dengan kinerja yang berbelit-belit. Kinerja pegawai birokrasi harus direformasi supaya tanggap terhadap perubahan yang semakin cepat sehingga diharapkan dapat menciptakan kinerja aparatur yang mampu bekerja secara profesional.

Tabel 1
Perbandingan Kinerja Birokrasi Negara Anggota ASEAN
Peringkat Kemudahan Berusaha

Negara	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Singapura	1	1	1	1	1	1	1
Thailand	15	13	12	19	17	17	18
Malaysia	24	20	23	21	18	18	12
Brunei	78	88	96	112	83	83	79
Indonesia	123	129	122	121	129	129	128
Vietnam	91	92	93	78	98	98	99
Filipina	133	140	144	148	136	136	138
Kamboja	145	135	145	147	138	138	133

Sumber: IFC, Doing Business Report, 2013

Berdasarkan tabel perbandingan kinerja birokrasi negara anggota ASEAN di atas menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di Indonesia menempati peringkat 128 pada tahun 2013. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di Indonesia berada di posisi tiga terendah diantara negara-negara anggota ASEAN yang lain dari tahun 2007 hingga tahun 2013, yang berarti bahwa kinerja birokrasi kita dalam memberi pelayanan publik yang berorientasi pada kemudahan berusaha masih jauh dari harapan. Hal ini mengindikasikan adanya prosedur dan mekanisme kerja yang berbelit-belit, tidak transparan, kurang informatif, kurang responsif, kurang konsisten sehingga tidak menjamin kepastian pelayanan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia di kantor pemerintahan dapat dilakukan dengan pendekatan peningkatan kualitas pegawai pada semua tingkatan. Kualitas pegawai yang semakin tinggi, diharapkan semakin tinggi kinerjanya, sebaliknya, semakin rendah kualitas pegawai, dimungkinkan semakin rendah pula kinerjanya. Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja apabila merasa kebutuhannya terpenuhi. Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan pengaruh yang berarti bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi (Lewa dan Subowo, 2005).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi dan atau berkembang apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik (Meyer, 1997). Dalam berbagai penelitian terdahulu seperti yang pernah dilakukan Steers (1977) yang melihat pengaruh antara *antecedents of commitment* dengan *outcome commitment* menemukan bahwa salah satu hasil dari komitmen adalah prestasi dan kinerja yang tinggi. Begitu juga dengan penelitian yang pernah dilakukan Satish Despande (1995) ditemukan bahwa dalam beberapa kasus komitmen karyawan dalam organisasi dapat diterjemahkan dalam kinerja yang sangat baik. Secara teoritis, dikatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja.

Selain itu, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah lingkungan organisasi. Menurut Alex S. Nitisemito (dalam Lewa dan Subowo, 2005) bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Selanjutnya kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan kinerja pegawai.

Rendahnya kualitas pelayanan publik hingga saat ini masih menjadi sorotan masyarakat. Hal ini yang menyebabkan peneliti tertarik untuk menguji faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, khususnya pada Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi, yang berdampak pada kinerja pegawai maupun kinerja instansi tersebut. Mengingat keterbatasan peneliti untuk mengupas seluruh faktor penyebabnya, maka setelah dilakukan studi awal pada objek penelitian, peneliti membatasi pada tiga variabel bebas, yaitu kepemimpinan, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan latar belakang dan dari penelitian terdahulu di atas, maka perlu dikaji kembali pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2006) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, dan sebaliknya.

Kepuasan Kerja

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2006). Menurut Luthan (2005), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja seorang pegawai tergantung karakteristik pegawai dan situasi pekerjaan. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan pegawai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Kepuasan kerja perlu diukur mengingat organisasi atau instansi harus dapat mendiagnosis dan mengambil langkah antisipasi terhadap hal-hal yang berkaitan dengan masalah pegawai. Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi (Wexley dan Yulk, 1992).

Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Menurut Yulk (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNessee-Smith, 1996). Yousef (2000) mengemukakan bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau

memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Allen Meyer (1990) mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Kedua jenis lingkungan kerja tersebut harus selalu diperhatikan oleh instansi atau organisasi dan tidak dapat dipisahkan begitu saja.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja

Hubungan kepemimpinan dengan kinerja disampaikan oleh Luthans yang mengatakan bahwa kinerja seseorang dalam pekerjaannya pada dasarnya dipengaruhi oleh kriteria tertentu yang ada pada diri individu baik fisik maupun mental dan kondisi yang berasal dari latar belakang individu itu sendiri (faktor situasional) misalnya kondisi kerja, peraturan dan kondisi sosial.

Kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Bawahan memiliki kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum organisasi, akan sangat tergantung pada kepemimpinan. Yudianto dan Ari Joko (2006) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama:

H1 : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja

Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerja dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan memberikan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik random sampling dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective Commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama:

H2 : Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja

Lingkungan kerja meliputi semua kondisi yang dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang dalam perkembangan dan proses dalam bekerja. Lingkungan kerja yang produktif dan efisien akan mendorong seseorang bekerja secara maksimal sehingga akan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan dalam jangka panjang akan berimplikasi pada kualitas dalam melayani masyarakat secara luas.

Menurut hasil penelitian Yunianto dan Ari Joko (2006) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi variabel kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif ketiga:

H3: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/ penghargaan yang diterima oleh pegawai dan jumlah yang seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2006).

Ada yang beranggapan bahwa pekerja yang produktif adalah pegawai atau pekerja yang merasa puas (Robbins, 2006). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu akan dapat mempengaruhi kinerjanya. Menurut

hasil penelitian Brahmasari (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif keempat:

H4: Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Bawahan memiliki kinerja melebihi apa yang seharusnya atau melebihi level minimum organisasi, akan sangat tergantung pada kepemimpinan. Yuniarto dan Ari Joko (2006) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif kelima:

H5: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerja dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut penelitian McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian McNeese-Smith, penelitian yang dilakukan oleh Cahyani (2007) pada pegawai Kantor Pajak Wilayah Semarang juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas sebesar 0,009.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif keenam:

H6: Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, ketrampilan, pengalaman dan keunggulan seseorang dalam melaksanakan tugas. Pendapat yang lebih jelas lagi mengenai hubungan lingkungan kerja dengan kinerja disampaikan oleh Mangkunegara (2002) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif cenderung meningkatkan kinerja pegawai. Menurutnya lingkungan kerja yang kondusif harus memenuhi dua hal yaitu kondusif secara psikologis maupun kondusif secara fisik.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif ketujuh:

H7: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang akan menguji hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*), yaitu variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja; variabel mediasi (*intervening variable*) yaitu variabel kepuasan kerja; dan variabel terikat (*dependent variable*), yaitu kinerja pegawai. Pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali sebanyak 80 orang pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan kuesioner secara personal. Untuk menentukan ketepatan model regresi perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik (Multikolinearitas, Autokorelasi, Heterokedastisitas, dan Normalitas) yang mendasari model regresi dengan menggunakan aplikasi program komputer atau *software Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows*. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai) yang menunjukkan rata-rata dan standar deviasi. Sedangkan untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang akan digunakan adalah metode analisis regresi jalur (*Path Regression Analysis*) dengan model dasar sebagai berikut:

$$Y_1 = a + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + e_1 \quad (1)$$

$$Y_2 = b + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Y_1 + e_2 \quad (2)$$

Dimana:

Y_1	= Kepuasan Kerja
Y_2	= Kinerja Pegawai
a, b	= konstanta
$a_1, a_2, a_3, b_1, b_2, b_3, b_4$	= koefisien regresi
X_1	= Kepemimpinan
X_2	= Komitmen Organisasi
X_3	= Lingkungan Kerja
e_1, e_2	= error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai) yang menunjukkan rata-rata dan standar deviasi, disajikan dalam tabel di bawah ini

Tabel 2
Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Rata-rata	Standar Deviasi
Kepemimpinan	3,154	4,692	3,881	0,329
Komitmen Organisasi	3,375	5,000	4,006	0,366
Lingkungan Kerja	3,3	5,0	3,921	0,343
Kepuasan Kerja	3,333	4,867	3,900	0,335
Kinerja Pegawai	3,273	5,000	4,001	0,302

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan menunjukkan rata-rata sebesar 3,881, komitmen organisasi 4,006, lingkungan kerja 3,921, kepuasan kerja 3,900, dan kinerja pegawai 4,001. Sedangkan nilai standar deviasi berada di bawah nilai 1 yang berarti data memiliki nilai penyimpangan masih dalam batas toleransi (Yunianto, 2006).

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas dalam penelitian ini dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor*, suatu model regresi yang bebas dari masalah multikolinearitas apabila mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau 10 % dan nilai *variance inflation factor* (VIF) kurang dari 10.

Tabel 3
Nilai Tolerance dan VIF (Persamaan 1)

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,775	1,290
Komitmen Organisasi	0,784	1,276
Lingkungan Kerja	0,907	1,103
Variabel Dependen: Kepuasan Kerja		

Tabel 4
Nilai Tolerance dan VIF (Persamaan 2)

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,718	1,393
Komitmen Organisasi	0,690	1,450
Lingkungan Kerja	0,850	1,176
Kepuasan Kerja	0,636	1,573
Variabel Dependen: Kinerja Pegawai		

Sumber: Hasil penelitian, 2013

Dari Tabel Nilai Tolerance dan VIF (persamaan 1 dan 2) dapat dilihat hasil perhitungan tolerance juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 10 % yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90 %. Hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 (Ghozali, 2001). Jadi dapat disimpulkan tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dikakukan dengan uji Runs Test, dimana nilai signifikansinya harus melebihi 0,05, maka data dinyatakan bebas autokorelasi.

Tabel 5
Hasil Uji Autokorelasi (Persamaan 1)

	Unstandardized Residual
Test Value ^a	,00650
Cases < Test Value	40
Cases >= Test Value	40
Total Cases	80
Number of Runs	35
Z	-1,350
Asymp. Sig. (2-tailed)	,177

a. Median

Tabel 6
Hasil Uji Autokorelasi (Persamaan 2)

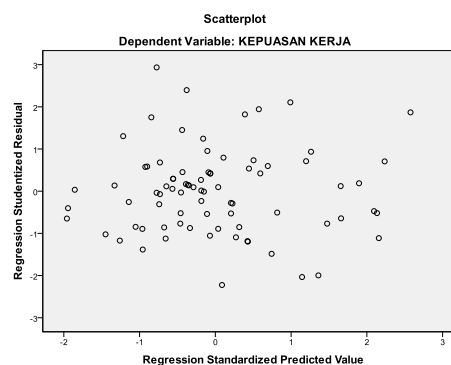
Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value ^a	,01554
Cases < Test Value	40
Cases >= Test Value	40
Total Cases	80
Number of Runs	43
Z	,450
Asymp. Sig. (2-tailed)	,653

a. Median

Berdasarkan Tabel Hasil Uji Autokorelasi (Persamaan 1 dan 2) menunjukkan bahwa nilai Asymp.Sig. (2-tailed) dari kedua tabel tersebut masing-masing sebesar 0,177 dan 0,653 dimana lebih besar dari 0,05, maka dinyatakan tidak terdapat autokorelasi pada model regresi tersebut.

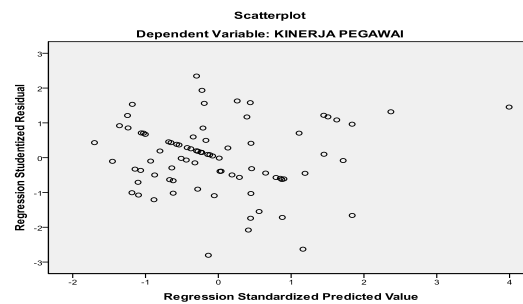
Uji Heterokedastisitas

Pengujian ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SPRED). Jika ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 1

Hasil Uji Heteroskedastisitas (Persamaan 1)



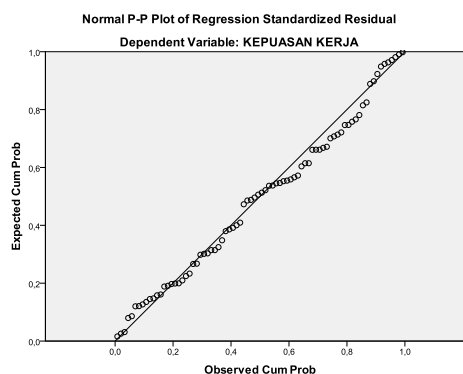
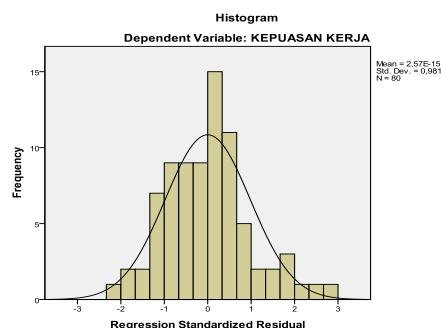
Gambar 2

Hasil Uji Heteroskedastisitas (Persamaan 2)

Berdasarkan grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED yang memperlihatkan titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, tersebar baik ke atas maupun ke bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

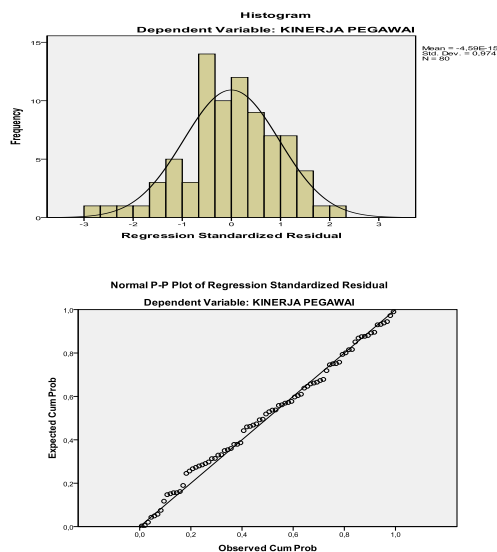
Uji Normalitas

Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Disamping itu digunakan grafik *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Apabila distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan membentuk satu garis mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2001).



Gambar 3

Hasil Uji Normalitas (Persamaan 1)

**Gambar 4****Hasil Uji Normalitas (Persamaan 2)**

Berdasarkan tampilan histogram dan grafik normal p-plot pada output uji normalitas data di atas dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi mendekati normal, sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

Uji Hipotesis**Analisis Regresi Jalur**

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan menguji koefisien *path* masing-masing variabel. Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari setiap variabel (Gaspers, 1992). Hasil analisis *path* dirangkum pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5**Hasil Analisis Regresi Jalur**

Persamaan	Variabel	Koefisien	t	Sig
1	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,261	2,461	0,016
	Komitmen Organisasi →Kepuasan Kerja	0,305	3,226	0,002

	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja R² = 0,364 F hitung = 14,507	0,211	2,243	0,028
2	Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	- 0,191	- 1,840	0,070
	Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0,366	3,851	0,000
	Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,093	1,024	0,309
	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai R² = 0,317 F hitung = 8,712	0,217	2,012	0,048

Sumber: Hasil penelitian, 2013

Analisis regresi jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan dua persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,840 + 0,261X_1 + 0,305X_2 + 0,211X_3 + e_1 \quad (1)$$

$$Y_2 = 2,063 - 0,191X_1 + 0,366X_2 + 0,093X_3 + 0,217Y_1 + e_2 \quad (2)$$

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan hubungan antara keduanya bersifat positif, artinya kepemimpinan yang baik menciptakan kepuasan kerja yang tinggi bagi pegawai. Hasil penelitian ini juga dapat diartikan bahwa kepemimpinan memang faktor yang sangat diperlukan oleh seorang pegawai untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Kecenderungan perilaku pimpinan dalam instansi/ organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi pegawai yang berada di bawahnya. Pimpinan yang efektif dalam menerapkan sikap tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Seorang pemimpin yang secara efektif dapat memotivasi pegawainya akan dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja dari setiap individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yuniarto (2006) pada pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kota Boyolali, yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu juga mendukung penelitian Lok dan John Crawford (2003), Suparman (2007), Kusumawati (2008), serta Mariam (2009) yang juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari

Brahmasari (2008) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Secara statistik, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi mempunyai arah hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, begitu pula sebaliknya. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Perasaan bangga menjadi bagian dari instansi/ organisasi seperti yang dirasakan oleh pegawai menunjukkan tingginya loyalitas para pegawai tersebut, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Indriantoro (dalam Cahyasumirat, 2006) dan Baihaqi (2010) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Suparman (2007) pada pegawai di lingkungan Pemda Provinsi Kalimantan Tengah yang juga membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Tetapi, hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Cahyasumirat (2006) yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja internal auditor.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pada pengujian hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Selain itu, variabel lingkungan kerja mempunyai arah hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti dengan lingkungan kerja fisik maupun nonfisik yang baik, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Yunianto (2006), Dawal dan Zahari Taha (2006), Lewa dan Subowo (2005) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, variabel kepuasan kerja mempunyai arah hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai, artinya jika kepuasan kerja pegawai meningkat, maka kinerja pegawai diprediksikan juga cenderung meningkat. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Brahmasari (2008), Sudarmadi (2007), Masrukhin dan Waridin (2006), serta Bambang Guritno dan Waridin (2005) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Pada hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh negatif tetapi tidak signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien regresi yang negatif berarti bahwa hasil dari pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi instansi/ organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja pegawainya. Hasil penelitian ini berbeda dengan pendapat Brahmasari (2008), Kusumawati (2008), Suharto dan Budhi Cahyono (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Selain itu, berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung diketahui bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, meskipun secara statistik tidak signifikan. Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai berbeda dengan hasil penelitian Yunianto (2006).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Selain itu, variabel komitmen organisasi mempunyai arah hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa memiliki perasaan bangga menjadi bagian dari instansi dan merasa senang memilih bekerja di instansi tersebut merupakan indikator komitmen organisasi yang memiliki nilai tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Suparman (2007) dan Baihaqi (2010), namun berbeda dengan hasil penelitian Cahyasumirat (2006) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja internal auditor.

Selain itu, berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung diketahui bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Sehingga, dalam mempengaruhi kinerja, komitmen organisasi lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang diindikasikan dengan penerangan yang baik, kebersihan yang baik, pengaturan suhu ruangan yang baik pula, dan sikap rekan kerja yang kooperatif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, walaupun secara statistik tidak signifikan. Hal ini memberikan indikasi bahwa semakin baik lingkungan kerja maka kinerja pegawai cenderung meningkat, tetapi dalam studi ini peningkatan tersebut tidak signifikan. Hal ini dapat terjadi karena lingkungan kerja sesuai realita yang ada ternyata tidak terlalu

berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali.

Selain itu, berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung, dalam mempengaruhi kinerja, lingkungan kerja lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, meskipun secara statistik tidak signifikan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Yunianto (2006) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kota Boyolali, namun kepuasan kerja tidak mendukung pemediasian hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling dominan, baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur variabel komitmen organisasi memiliki nilai tertinggi daripada variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja. Dengan tingginya komitmen organisasi dari pegawai, diharapkan pimpinan mampu mempertahankan dan meningkatkan penyelarasan visi dan misi instansi dengan nilai-nilai individu pegawai.

Sedangkan berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa koefisien jalur yang paling rendah diantara ketiga variabel independen adalah variabel kepemimpinan. Hal ini berarti variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang lemah dalam mempengaruhi kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Namun, secara jangka panjang, unsur kepemimpinan tetap perlu diperhatikan agar dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain dibutuhkan lingkungan kerja yang mendukung dan memadai, tidak kalah pentingnya adalah spesifikasi pendidikan dan kemampuan teknis pimpinan dan pegawai pada instansi-instansi pada umumnya. Untuk itu diperlukan fit dan proper test terlebih dahulu kepada calon pemimpin maupun pegawai setiap instansi agar kinerja instansi yang bersangkutan dapat ditingkatkan. Instansi yang berwenang dalam masalah penempatan pegawai diharapkan benar-benar menempatkan tenaga sesuai kemampuan dan pendidikannya sesuai asas "*the right man in the right place*".

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, p. 1-18
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. "Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol.10 No.2 : 124-135

- Dawal, Siti Zawiah & Zahari Taha. 2006. "The Effect of Job and Environmental Factors On Job Satisfaction in Automotive Industries", **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)**, Vol. 12 No.3, p. 267-280
- Dessler, Garry. 2006. "**Manajemen Sumber Daya Manusia**", Jakarta: PT Prenhalindo
- Fuad Mas'ud, 2004. **Survei Diagnosis Organisasional**, Badan Penerbit-Undip
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Boyolali: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Guritno, Bambang dan Waridin, 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja", **JRBI Vol.1 No.1 Januari 2005** : 63-74
- Kusumawati, Ratna. 2008. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Boyolali)", **AKSES Jurnal Ekonomi** : 148-161
- Lewa dan Subowo. 2005. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon", **SINERGI Kajian Bisnis dan Manajemen**: 129-140
- Masrukhin dan Waridin. 2006. "Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", **EKOBIS Vol.7 No.2** : 197-209
- Robbins, Stephen. 2006. "**Perilaku Organisasi**", Prentice Hall, edisi ke sepuluh
- Yousef, D.A., 2000. Organizational Commitment: A Mediator of Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country. **Journal of Managerial Psychology**. Vol 5 No.1, p. 6-28
- Yulk, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima, Terjemahan. Jakarta: Indeks
- Yunianto, Askar dan Ari Joko. 2006. "Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kota Boyolali)", **Fokus Ekonomi Vol.5 No.1** : 18-34